

ALTERNSGERECHTE ARBEITSPLÄTZE

Ein Gewinn für alle

VON ERIKA STEINERT UND
ULRIKE SCHUMACHER



Prof. Dr. Erika Steinert (Hochschule Zittau/Görlitz) forscht zu den Themengebieten Internationale Sozialarbeit, Gender sowie Lebensqualität und Gesundheit im Alter.

erika.steinert@gmail.com



Dr. Ulrike Schumacher ist freiberuflich in der Arbeits-, Nachhaltigkeits- und Evaluationsforschung tätig und betreibt Forschungs- und Entwicklungsprojekte zur Lebensqualität in ländlichen Räumen, zur Bürgerbeteiligung und zur Regionalentwicklung sowie zum Transformationsmanagement.

ulrike.schumacher@berlin

Gesundheitsbewusste Arbeit hat als Thema für Forschung und Entwicklung seit einigen Jahren Konjunktur. Eine Studie in der Pflegebranche Ostsachsens ergab: Altersgerechte Arbeitsplätze kommen auch jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Gute.

In der Pflege gibt es langjährige Bemühungen, durch die Anwendung von Techniken wie rückenfreundliches Heben einige Gesundheitsrisiken zu reduzieren. Dies gilt allerdings als unzureichend, auch wenig erfolgreich, da das in Fortbildung erworbene Wissen um solche Praktiken eher selten in der Praxis angewandt wird. Altersgerechte Maßnahmen müssen breiter angelegt sein und alle Handlungsfelder einbeziehen.

Diese Erkenntnis berücksichtigend, führten wir eine qualitative, explorativ angelegte Studie durch, um einen Überblick über die Frage zu ermöglichen, ob man sich mit der »Demografiefrage« auseinandersetzt und Strategien entwickelt, damit umzugehen. Interviews mit Expertinnen und Experten wurden mit Wohlfahrtsverbänden und deren Mitgliedsorganisationen auf der Ebene der Geschäftsführung und Fachbereichsleitung Personalentwicklung in Görlitz und Löbau erhoben. Einbezogen wurden der Paritätische Wohlfahrtsverband, der Malteser Hilfsdienst, der Arbeiter-Samariter-Bund, das Diakonie Sozialwerk Lausitz, die Diakonie Löbau, die Volkssolidarität und die Arbeiterwohlfahrt.

Im aktuellen Forschungsstand zu altersgerechter Erwerbsarbeit wird letztlich das Leitbild »Humanisierung der Arbeit« aus den 1970er Jahren der alten Bundesrepublik wieder aufgegriffen. Stärker als damals prägt allerdings heute der demografische Wandel die Argumentationslinie: Die weniger werdenden Fachkräfte wollen gehegt und gepflegt sein, um betriebswirtschaftliche Interes-

sen und die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährden.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht wird für »gesunde« Arbeit plädiert und eine einfache Rechnung aufgemacht: Die gesellschaftlichen Kosten für hohe Krankenstände, ausgebrannte Belegschaften und frühzeitige Ausstiege aus dem Erwerbsleben sollen ungleich höher sein, als Präventionsmaßnahmen und ein achtsamer Umgang mit der »Ressource Arbeitskraft« verursachen würden. Dabei geht es nicht nur um gesundheitsverträgliche Arbeit für ältere Beschäftigte, vielmehr wird eine umfassende Strategie der altersgerechten Personalpolitik angemahnt, die das Altern im Betrieb, auch das der jetzt Jungen und Mittelalten, in unterschiedlichen Handlungsfeldern gestaltet.

Kann die Arbeitsbelastung für ältere Mitarbeitende reduziert werden? Die befragten Einrichtungen sehen kaum Möglichkeiten: Ein Geschäftsführer führt aus, bei einer Vollzeitstelle den stationären und den ambulanten Einsatz mit je vier Stunden zu kombinieren. Eine andere Einrichtung sieht den Wechsel aus dem ambulanten Dienst in die Tagespflege als einen sinnvollen Weg, der in größerem Maßstab jedoch nicht umsetzbar sein soll. Zudem hängt eine solche Option vom Angebots-Portfolio des jeweiligen Trägers ab.

Unternehmenskultur und Partizipation

Wichtige Aspekte altersgerechter Arbeitsplätze sind die Arbeitsplatzgestal-

tung im engeren Sinne, die Arbeitszeitgestaltung (und hier insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie), die Arbeitsorganisation, die Personalentwicklung und die Laufbahngestaltung. Als Dreh- und Angelpunkt einer altersgerechten Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung wird jedoch vielfach die Unternehmenskultur angesehen.

Dass das Personal sich für Fragen einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung öffnet und dafür sensibilisiert wird, setzt einen Prozess steter Kommunikation mit allen Akteuren voraus. In dieser Institutionalisierung wird »Alterssensibilität« als ein ethischer Wert schließlich nachvollziehbar und als Selbstverständlichkeit angenommen. In diesem Prozess liegt die Verantwortung bei den Führungskräften dafür, dass eine »demografiesensible« Organisation und eine kooperative, vertrauensvolle und generationenfreundliche Unternehmenskultur durch Vorgaben und Top down-Maßnahmen verinnerlicht werden können.

Immer mehr Betriebe erkennen die Bedeutung von Diversity: Es geht darum, soziale Vielfalt positiv wahrzunehmen und für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen. Genderdiversity, Sozialdiversity (Care für benachteiligte Arbeitnehmer) und Age Diversity kennzeichnen wesentliche Unterschiede, die durch ein Management der gegebenen Vielfalt, durch Diversity Management, zu einem Ausgleich beitragen sollen.

Teilerfolge in einem Bereich beeinflussen die anderen Bereiche positiv. Der Integrationsansatz sieht vor, die Mitarbeitenden aktiv in das Diversity Management einzubeziehen; sie können so zur Unternehmensentwicklung beitragen und die Unternehmenskultur mit prägen. Verbindliche Mitwirkungsmöglichkeiten und der Grad der Partizipation der Beschäftigten stellen damit ein wichtiges Merkmal einer altersgerechten Unternehmenskultur dar.

Partnerschaftliche Zusammenarbeit als übergeordnetes Ziel eines partizipationsfreundlichen, alterssensiblen Unternehmens äußert sich in einem funktionierenden Austausch und einer generationenübergreifenden Kommunikation. Eine Maßnahme hierzu könnte die verbindliche Verankerung einer alterssensiblen Personalpolitik sein,

Beispiel Deutsche Bahn

Wie ein integriertes Konzept der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung aussehen kann, verdeutlicht der »Demografiepakt für die Zukunft« der Deutschen Bahn: Der Demografiepakt soll unter Mitwirkung von Betrieb, Leitung und Personal Gestalt gewinnen, das Miteinander gestärkt werden. Das Unternehmen will die Arbeitszufriedenheit des Personals steigern, indem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert werden soll; Personalentwicklung soll an den Berufs- und Lebensphasen der Mitarbeiter orientiert werden, flexible Angebote für die Arbeitszeitgestaltung sollen in den unterschiedlichen Lebensphasen der Ausbildung, Familiengründung etc. geschaffen werden. Kinderbetreuung, Angehörigenpflege, Teil-

zeitmodelle im Alter, Auszeiten, gleitende Übergänge sind geplant. Die Mitarbeitenden sollen »mehr individuelle Freiräume« erhalten. So soll die persönliche Situation zum Beispiel bei der Erstellung der Schichtpläne berücksichtigt werden. Eine ethische Begründung lässt der Konzern nicht erkennen, vielmehr geht es pragmatisch darum, in großer Zahl fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heranzubilden und zu binden, die den komplexer werdenden Herausforderungen gewachsen sind. Das Konzept steht im Internet frei zugänglich zur Verfügung: www.deutschebahn.com/file/3156650/data/fakten_jobmaschine.pdf.

Erika Steinert und Ulrike Schumacher

beispielsweise in Form einer Betriebsvereinbarung.

Welche Bedeutung haben Partizipation und Age Management für die befragten Einrichtungen? Ausgeführt wird, »für die Mitarbeiter ein offenes Ohr haben« zu wollen. Angesichts der hohen Belastungen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind, wird ein gutes Miteinander als zentral angesehen, und dieses sei, so hebt insbesondere eine kleine Einrichtung hervor, auch durchaus gegeben.

Ein Diversity Management oder systematische Partizipationsstrukturen, die zumindest eine Mitsprache der Pflegekräfte ermöglichen, sind in den befragten Einrichtungen allerdings nicht erkennbar. Im Rahmen von Beschwerdemanagement und einer Kultur der »offenen Tür« können Veränderungswünsche, Probleme und Kritik eingebracht werden – die Fähigkeit zum »offenen Ohr« auf Seiten der Führungskräfte ist jedoch stark personenabhängig und damit für die Beschäftigten nur bedingt berechenbar. Lediglich ein Verband führt Vollversammlungen zur Leitbildumsetzung durch.

Salutogenese als Organisationskonzept

Im untersuchten Pflegebereich wurden insbesondere die folgenden Mängel festgestellt: Ein integriertes Gesamtkonzept für altersgerechte Arbeitsplätze fehlt bisher. Diversity-Management, insbesondere Age Management, ist bei den untersuchten Einrichtungen

kein Thema, müsste aber das zentrale Element eines solchen Konzepts sein. Es wäre für junge und ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichzeitig attraktiv und nützte allen, da damit einer Stigmatisierung einzelner oder Gruppen von ihnen gegengesteuert wird. Ein Verständnis von Gesundheit, wie es von der Weltgesundheitsorganisation geprägt und mit dem Konzept der Salutogenese theoretisch fundiert ist, konnte kaum angetroffen werden, eher wird Gesundheit noch immer reduktionistisch gefasst. Salutogenetische – also gesundheitsförderliche – Fort- und Weiterbildungsaktivitäten könnten Mitarbeitende zur Partizipation an Entscheidungsprozessen, zum selbstbestimmten Arbeiten und zur Einführung dementsprechender Arbeitsstrukturen und Arbeitsstile befähigen und die Selbstkompetenz beim Umgang mit Belastungen stärken.

»Fähige« Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über Resilienz. Und resiliente Organisationen besitzen Eigenschaften, die sie mit plötzlichen Änderungen oder dauerhaftem Wandel fertig werden lassen. Beispielsweise besitzen sie die Fähigkeit, die Bedeutung ihres Wertesystems zu kommunizieren, damit es für die Mitarbeitenden einen Halt in schwierigen Situationen bieten kann. ■

Eine Langfassung des Artikels mit Anmerkungen und Literaturnachweisen kann bei einer der Autorinnen angefordert werden (erika.steinert@gmail.com).